



慶應義塾大学ビジネス・スクール

サービス産業の事業再生 [B]

5

～ 地域一体の再生へ ～

0 銀行の担当者とともに作成した経営革新計画が県庁で承認され、ホテル甲は設備資金の低利融資を受けることが可能になった。これで大きな方向転換が出来る。その計画の内容とは、従来の団体旅行向きの施設から個人旅行者向けの施設への方向転換がベースとなっており、館内をモダン和風に仕立て上げ、高級感と個性を併せ持つ斬新なホテルとして生まれ変わるコンセプトが盛り込まれている。飲食店や百貨店などにも当てはまるのだが、ホテル業が方向転換する際には、往々にして設備投資が付き物である。内装イメージが客層を心理的に峻別させ、さらに従業員の接客態度も変わってくる。それゆえに、多少無理をしてでも大幅なイメージチェンジを図るために、ホテル甲は大きな設備投資に踏み切った。その設備投資の概要は以下の通りである。

- 設備投資総額：3 億円。(内、リースで 3 千万ほど契約)
- 館内の廊下など公共部分を全てリニューアル。
- 既存 15 部屋を露天風呂付き客室へと改装。
- 貸切露天風呂を 5 室増設。
- 3 室あった宴会場の 1 室を個人客対応のためのダイニング施設へと改装。

20

元重氏が旅行トレンドの変化を感じ取ってから半年足らず、ホテル甲の方向転換が形となって現れた。これには周囲の同業他社も驚くばかりであった。あまりの激しい方向転換のために、一時は他の会社を買収されたのではないかと言ううわさも流れたほどだ。

ホテル甲は瞬く間にマスコミの目にとまり、テレビや雑誌の取材が相次いだ。そして狙い通り、旅行業者を経由しない「直接予約」の旅行客が増加し、ブランドイメージが一気に好転していくのが容易に見て取れた。予約の電話も鳴りっぱなしの状態が続き、フロントの人材も強化した。

25

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 許斐義信の指導の下で、M31・安田剛が作成した。経営管理の功拙を記述したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 許斐義信（2010 年 3 月作成）